

Trascendencia del clima organizacional en la convivencia escolar

Importance of organizational climate in school harmony



María Luisa Mendieta Hernández

Doctora en Educación, Adscrita al Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México
Contacto: marilumendietah@gmail.com

María del Carmen Gutiérrez Garduño

Doctora en Educación, Adscrita al Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México

Bernardo Martínez García

Doctor en Ciencias Sociales, Adscrito al Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México

Recepción: 25/04/2018

Aceptación: 16/07/2018

DOI: <https://doi.org/10.53436/24486566e.d'p.2019.6.12.20>

Resumen

El estudio expone la situación problemática del clima organizacional de una escuela primaria general de Toluca, donde la convivencia de la comunidad influye en el desarrollo de las actividades, acciones y procesos para el logro de los fines educativos. El clima organizacional favorece las actividades mediante la respuesta oportuna y asertiva de los conflictos, dada la diversidad de intereses de los integrantes de la escuela; asimismo, se comprende desde el estilo de liderazgo asumido por el director, ya que influye en la respuesta a conflictos, en las estrategias de control e incurre en el desarrollo de las relaciones interpersonales que involucran la convivencia en la escuela. Un clima organizacional adecuado se percibe en la comunidad escolar cuando la convivencia se da en medio de relaciones interpersonales de colaboración, cooperación, donde la normatividad es clara y la participación se manifiesta de manera libre por docentes y estudiantes.

Palabras clave: Clima organizacional, Convivencia escolar, Liderazgo directivo.

Abstract

The study exposes the problematic situation of the organizational climate of a general elementary school in Toluca, where the coexistence of the community influences the development of activities, actions and processes for the achievement of educational purposes. The organizational climate favors activities through the timely and assertive response to conflicts, given the diversity of interests of the members of the school; Likewise, it is understood from the leadership style assumed by the principal, since it influences the response to conflicts, control strategies and incurs in the development of interpersonal relationships that involve coexistence at school. An adequate organizational climate is perceived in the school community when coexistence occurs in the midst of interpersonal relationships of collaboration, cooperation, where the regulations are clear and participation is freely manifested by teachers and students.

Keywords: Organizational climate, School Life, Managerial Leadership.

Presentación

Este artículo se integró con el propósito de participar en el “Primer Congreso para Especialistas de la Educación” organizada por la Escuela Normal No. 1 de Toluca y la Escuela Normal de Capulhuac, en colaboración con la Unidad Educativa Siglo XXI y la Universidad Intercultural de San Felipe del Progreso, con el fin de incluirse en los espacios de discusión durante el evento. El contenido se encuentra dividido en cuatro apartados: planteamiento del problema, marco teórico conceptual, diseño metodológico, discusión, resultados y conclusiones.

Planteamiento del problema

El Modelo Educativo para la Educación Obligatoria en el segundo eje, correspondiente al Centro del Sistema Educativo, identifica el plantel escolar como una comunidad con autonomía de gestión donde se establece el “habilitar y facultar gradualmente a las escuelas para que, bajo el liderazgo del personal directivo [se ejerza la toma de decisiones]” (DOF, 2017, p. 30).
Donde:

Los niveles básico y medio superior, la comunidad educativa en su conjunto, debe desarrollar un marco normativo de convivencia y, a nivel escolar, acuerdos específicos, a fin de impulsar un clima escolar

armónico, de respeto, igualdad de trato y empatía hacia la diversidad, así como el buen manejo de los conflictos entre sus miembros”. (DOF, 2017, p. 33).

En este sentido, la interacción entre quienes integran la comunidad escolar genera variadas relaciones interpersonales que, en ocasiones, se manifiestan como contrariedades en la comunicación, aspectos que el director escolar ha de congeniar. Por tanto, la problemática emanada destaca la importancia de comprender la compleja interacción de la organización escolar y las relaciones de los individuos que integran la comunidad escolar que se concreta al cuestionar ¿cómo se explica el clima organizacional en las condiciones de convivencia de la escuela primaria?, en el entendido que su trascendencia permite demarcar a cada escuela en un tiempo y espacio determinado, donde la convivencia adquiere rasgos que la delimitan. Por tanto, la relación entre los individuos que convergen en la escuela, definen la convivencia a manera de inclusión, exclusión y/o marginación; lo cual deriva en actitudes asumidas por el director del plantel educativo como la incitación al diálogo y la negociación como medio para dar respuesta a las diferencias y a los conflictos, que si son afrontados de forma coercitiva, si se aplica la normatividad de acuerdo con los reglamentos o si se hace de manera arbitraria y discrecional establecen un tipo de liderazgo característico que influye en el clima organizacional de la escuela.

La convivencia en el clima escolar propicia condiciones para favorecer la participación y la corresponsabilidad y su aplicación es asumida por el director escolar a través del liderazgo.

Marco teórico conceptual

Los aspectos teórico-conceptuales relativos al estudio refieren al clima organizacional de la escuela primaria y la convivencia escolar donde el liderazgo del director caracteriza la manera de conducción, gestión, de relaciones entre los diferentes actores escolares, de empatía socio-afectiva, diálogo y comunicación que conllevan a la promoción de un clima escolar adecuado para el desarrollo de lo educativo.

Clima organizacional

El clima organizacional es conocido también como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional. Son términos que hacen referencia a la

suma de las expresiones personales de la “percepción” que los integrantes de una organización, como lo es la escuela, tienen sobre la misma y que, además, incide directamente en su desempeño y productividad. Desde la perspectiva de la convivencia, Francia (2010) refiere el clima como las formas de convivencia que se logran en una institución, en otras palabras, es el resultado de las interacciones considerando el respeto, el reconocimiento y la generación de relaciones socio-afectivas cordiales entre los elementos del colectivo escolar, además de la forma en que los procesos son llevados a cabo al interior del plantel, por ejemplo, el respeto en la toma de decisiones, la socialización de los proyectos, apoyos o acuerdos que pueden propiciar la buena comunicación entre los integrantes de la escuela (padres de familia, docentes y alumnos).

El clima organizacional se representa por tres dimensiones: La dimensión funcional, se atribuye a etapas diferenciadas en las que el individuo se encuentra implicado en la organización. La dimensión jerárquica, refiere al lugar que ocupa el individuo en la organización en relación al rol que desempeña; y la dimensión inclusiva, la cual corresponde al aumento o disminución de la centralidad a que el individuo accede en la organización. En este sentido Silva y Araujo (2011) plantean un modelo de caracterización del clima organizacional integrado por cinco partes, que se enuncian a continuación.

Los individuos, destacan al identificar que los integrantes tienen personalidades, habilidades y actitudes diferenciadas, las cuales pueden influir en lo que pretenden obtener por participar en la escuela.

La organización formal, que se describe por la estructura que interrelaciona las actividades o funciones, que en conjunto establecen la organización integrada por docentes, director, estudiantes y padres de familia.

Los grupos pequeños, los cuales son integrados por los individuos que trabajan en grupos pequeños, en las escuelas suelen agruparse por academias o por grados en educación primaria y ahora por los clubes de enseñanza, lo cual permite facilitar su adaptación individual a la organización por empatía al compartir responsabilidades y proyectos educativos.

Los roles, que de acuerdo con las funciones definen la conducta de los individuos dentro de la escuela.

El marco físico, el cual refiere las características de la infraestructura y el nivel de tecnología con que cuenta la organización escolar que incluye el acceso a los mismos, debido a que existen escuelas donde se les niega el uso de determinadas TIC's por temor a desgaste o descompostura.

El posicionamiento de los individuos en las partes de la dimensión inclusiva permite percibir el clima organizacional de manera diferenciada, dependiendo del rol, de la jerarquía que se tenga, de la empatía con los compañeros, del respeto y reconocimiento que se da al interior de la institución, lo que en algunas ocasiones propicia la generación de conflictos, situación que sugiere un aspecto negativo a excluir, incluso algunos directores y docentes expresan su inexistencia en el centro educativo, debido a la intervención del director para excluirlos (Riveros, 2005). En un conflicto intervienen procesos de significación de los sujetos, los cuales determinan la apreciación de la realidad, los procesos de comunicación implicados, las creencias, necesidades personales e intereses opuestos, aspectos que influyen tanto en la percepción del clima como en la convivencia.

Convivencia escolar

La convivencia refiere con-vivir, esto es, “vivir con”, en sociedad en el sentido biopsicosocial, significa que sólo pueden vivir en relación con los otros (Martíñá, 2006), para lo cual se requiere de la participación de los integrantes de la comunidad escolar y el promover la confianza entre los individuos.

Participación de los integrantes

Considera la forma en que los docentes, alumnos y padres de familia participan en las actividades de la escuela, ya sea por comisiones o a través de la organización de comités. Delimita también la manera en que se integran los grupos de trabajo (Martín, 1999) y la importancia de las reuniones llevadas a cabo para el logro de un fin propuesto.

Confianza en el centro escolar

Considera el grado de empatía que se percibe en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Para ello es necesario crear un ambiente de confianza en la escuela para generar condiciones de comunicación y fortalecer los valores de confianza, respeto y tolerancia.

La convivencia es un proceso constructivo continuo, con base en transacciones, negociación de significados, elaboración de soluciones, los cuales crean un referente común que genera un sentido de familiaridad, éste llega a formar parte de la identidad del grupo y de quienes participan en él (Hirnas y Eroles, 2008).

En la escuela la percepción y la vivencia del clima escolar y de aula por parte de los alumnos influye significativamente en su rendimiento escolar (Fierro, Carbajal y Martínez, 2010), de manera que los centros educativos requieren procurar un clima donde los estudiantes se sientan reconocidos, aceptados y valorados en varios aspectos que inciden en su desempeño y permanencia en la escuela. Situación que también se aplica a los docentes, los cuales requieren ser valorados, reconocidos, aceptados y respetados por los demás docentes, los alumnos y las autoridades escolares.

La convivencia que se da en el contexto escolar, permite institucionalizar las relaciones entre los integrantes de la organización generando procesos de comunicación, sentimientos, actitudes, roles y poder (Ortega, 1998). Así, la convivencia escolar implica la interacción de aspectos de tipo valorativo y normas que las regulan, por cual, en ocasiones se producen conflictos que alteran el clima de la escuela.

La convivencia en los centros educativos releva el rol que desempeña el director; el equipo directivo es fundamental para generar un clima escolar que permita y fomente un buen ambiente entre los docentes para que, posteriormente desempeñen el logro de los aprendizajes entre los alumnos (Reeves, 2010). Asimismo, la convivencia escolar considera el establecimiento de acuerdos para el respeto de los derechos y las obligaciones, más allá de los establecidos por la normatividad escolar (Ianni, 2003), lo que permite vincular la convivencia entre los integrantes de la comunidad escolar en general.

Diseño metodológico

El estudio se abordó desde la perspectiva cualitativa interpretativa, en torno a la comprensión del clima organizacional focalizando la convivencia escolar que se identificó en la escuela primaria general ubicada en el municipio de la capital del Estado de México. Asimismo, la investigación empírica permitió describir analíticamente las condiciones de la convivencia escolar y que son resultado del clima generado por el director escolar.

El enfoque seguido se sustentó en la etnometodología debido a que su propuesta consiste en “mostrar los medios a través de los cuales los miembros organizan su vida social en común” (Coulon, 1995, p.121), así es posible describir lo que hacen sus integrantes para documentar y analizar la información empírica en relación con los preceptos teóricos. La escuela “Libertad”¹ es una primaria general pública ubicada en el municipio de Toluca, donde se observaron las complejidades y antagonismos entre los integrantes de la comunidad que son convenidos por el director escolar y cuya interacción de convivencia conforma el clima organizacional del centro educativo.

El acceso a la recolección de datos de campo se realizó a través de las técnicas específicas de observación y entrevista durante el ciclo escolar 2016-2017. La primera a efecto de captar la conducta observable, y la segunda con el fin de recibir, de las propias palabras de los docentes, las percepciones que tienen sobre el clima organizacional que incide en la convivencia escolar.

La obtención de los datos se integró a partir de lo expresado por el director y un docente de cada grado, a quienes se entrevistó a manera de diálogo, complementando con las notas de campo se observó que contienen el registro de los procesos, acciones y métodos que siguen los mismos informantes en la cotidianidad escolar.

El director de escuela “Libertad” es licenciado en Educación Primaria, cuenta con estudios inconclusos de maestría en formación docente. Su trayectoria profesional es de 26 años de servicio, obtuvo su nombramiento después de 14 años de servicio, por lo cual lleva desempeñando el cargo de director 12 años en la escuela actual. Sus funciones han sido aprendidas a través de la práctica y de algunos cursos que se han impartido en las actualizaciones. Los 6 docentes que participaron en el estudio son 4 mujeres y 2 hombres entre 5 y 19 años de servicio en la escuela estudiada. De los docentes 3 cuentan con estudios de maestría de los cuales uno cuenta con el grado de maestro en Pedagogía.

Diseño metodológico

El director, al mostrar interés por quienes integran la escuela genera un clima positivo y de apertura de manera que potencializa el trabajo y las relaciones

¹ El nombre de la escuela ha sido cambiado para expresar de manera abierta la información y las opiniones que pudieran incidir en el prestigio del plantel educativo.

armónicas. En este sentido, se estima pertinente propiciar que los docentes den cabida a la atención plena a las actividades de índole pedagógicas, mejorar la comunicación para el logro de la convivencia adecuada a fin de los requerimientos educativos.

En este sentido, la comunicación al interior del plantel educativo incluye la claridad y la empatía, esta última permite comprender a las personas además de identificar las condiciones que pudieran evitar que se logren los objetivos planteados, refiere también las formas de interacción entre los individuos y los grupos que la conforman, la manera en que se traslada la información interna y externa en la escuela. Adicionalmente la rapidez con la que se realiza, considerando el respeto existente entre los integrantes y la aceptación de las propuestas formuladas en los distintos ámbitos de la comunidad educativa.

Una estructura organizacional como es la escuela, se establece con un sistema de tareas y funciones que han de desarrollar sus integrantes de forma óptima, con el fin de lograr objetivos y metas planteados, en ocasiones, los resultados son afectados por una deficiente organización derivada del clima organizacional (Mintzberg, 1999), se estima necesario responda al conjunto de las formas en que se dividen las actividades escolares orientadas por el director.

El director escolar se conceptualiza como una función inherente al grupo y a la propia organización que supone dominar procesos técnicos, de interpretación y de transformación (Lorenzo, 1998), los cuales influyen en el clima escolar. En este sentido, hay diferencia significativa en el ejercicio del liderazgo y la función de dirigir una escuela, tal como se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1

Diferencia entre director y líder

Director	Líder
Reacciona al cambio	Se anticipa al cambio
Organiza a las personas y los procesos para lograr la misión	Inspira el compromiso a la misión
Controla y se mantienen en lo establecido	Transforma
Tiene empleados	Tienen seguidores
Es eficiente en los procesos	Es eficaz con las personas
Delega funciones	Faculta autoridad
Mide de manera cuantitativa	Mide de manera cualitativa
Piensa de forma lineal	Piensa de forma global
Puede no ser buen líder	Puede no ser buen director

Fuente: Elaboración propia a partir de Lago (2009)

Lo anterior concreta las cualidades del líder según Lago (2009), sin embargo pueden variar de acuerdo con la percepción de los docentes que laboran en el plantel educativo. En este caso, los docentes de la escuela “Libertad” refieren las percepciones que tienen del director como líder, las cuales pueden ser innecesarias para la conducción de los planteles educativos, o de manera inversa, es decir, atribuir características de un buen director sin que sea un buen líder. En el ámbito del clima escolar positivo es necesario considerar en el liderazgo del director atributos que propicien las condiciones en la organización para que los docentes desarrollen sus propias capacidades de liderazgo en el aula.

En este sentido, las percepciones de los docentes respecto al director (para contar con un clima organizacional que permita la convivencia escolar) se ordenaron en cuatro aspectos: compromisos asumidos, valoración de los docentes, trato igual y consideraciones con la comunidad escolar.

Los argumentos proporcionados por los docentes refieren algunas acciones que consideran necesarias para desarrollar sus actividades en un clima organizacional favorable que trascienda a la convivencia escolar. Los comentarios son:

Compromisos asumidos: Los docentes consideran que los integrantes de la comunidad escolar tienen la obligación de cumplir con las personas o las actividades que se proponen, en las siguientes palabras: “Es necesario tener entusiasmo y la capacidad organización del director y los docentes”, “Todos debemos respetar decisiones que tomamos”, “Los docentes debemos tener disposición para el trabajo colaborativo”, “Los acuerdos deben acatarse sin distinción de relaciones afectivas o simpatías del director hacia los docentes”.

Los argumentos anteriores es encaminan a que a través del liderazgo se genere un clima positivo pretendiendo que los individuos conozcan los objetivos para los grupos que conforman las asignaturas y los correspondientes a la escuela, de tal forma que los intereses sean comunes para su desarrollo, crecimiento y logro. Asimismo, la percepción diferenciada de los individuos se hace evidente desde la dimensión funcional (Silva y Araujo, 2011); es decir a partir de las funciones que realizan como docentes.

Valoración de los docentes: Es importante para un clima escolar propicio considerar valores que ayuden a enaltecer y hacer mejor a una persona, entre los que se mencionan lealtad, gratitud, respeto, perseverancia, dignidad, honestidad y responsabilidad, para que en la escuela se perciba una convivencia armoniosa. Los argumentos emitidos por los docentes son: “Se necesita el reconocimiento y aceptación de las costumbres culturales de los que somos parte de la escuela”, “Se debe tomar en cuenta la voluntad por reconocer los logros de los estudiantes y de los docentes”.

Quienes forman parte de una escuela requieren que el director procure un liderazgo basado en valores y principios comunes para lograr el trabajo colaborativo. Es necesario que el líder tome decisiones en favor de la comunidad escolar y, a la vez, sean encausadas a los fines educativos, donde también se reconozca la participación de cada quien, aspecto que alude a la dimensión jerárquica del clima organizacional que refiere la percepción de acuerdo con la función que desempeñan los individuos.

Trato igual: Los docentes refieren que un aspecto importante para un clima escolar adecuado es que el director tenga sentido de igualdad, sin

discriminar a quienes no son de su simpatía o no mantienen alguna relación afectiva, es necesario que los valore a todos por igual en la aplicación de las normas de manera sensible a las situaciones y no de forma intransigente. Las siguientes palabras fueron expresadas por los docentes: “Sería muy bueno que el director gestionara pláticas y talleres sobre equidad, valores y actitudes que fomenten la sana convivencia escolar”, “Que exista la difusión de las normas y la necesidad de respetarlas”, “Se necesita que todos tengan respeto hacia la dignidad como personas”, “Cuando el director reparte las actividades quisiera que sea equitativo y no sean siempre a los mismos maestros, los que siempre les manda el trabajo”.

La percepción del clima organizacional de los docentes de la escuela “Libertad” considera primordial el trato igual del director hacia el colectivo docente, aspecto que corresponde a la dimensión inclusiva que se centra en el incremento o restricción de su participación en las actividades escolares.

Consideraciones con la comunidad escolar: “Es importante que el director dé atención a padres de familia y resuelva conflictos con ellos, con autoridades o con otros docentes”, “Que el director tenga buena comunicación con los maestros y no se contradiga”, “Que se lleven a cabo actividades que incluyan a los padres de familia para hacerles sentir que su participación es aceptada”.

Cada una de las percepciones mencionadas por los docentes de la escuela primaria “Libertad” surge de un interés por crear un clima organizacional que posibilite la convivencia escolar adecuada. La trascendencia del liderazgo de director requiere de motivar a la comunidad escolar para el logro de la satisfacción en relación al desarrollo de sus actividades. La motivación se orienta en dos sentidos: una en relación a la propuesta de condiciones al interior de las aulas para que los estudiantes alcancen el aprendizaje, y la otra refiere al clima organizacional entre docentes y autoridades escolares.

Resultados y conclusiones

El clima organizacional trasciende al implicar el compromiso para mejorar el desempeño de las actividades educativas a través de una gestión efectiva de las personas, acción centrada en el director escolar. Un clima positivo o negativo crea consecuencias favorables, o no, en las escuelas, las cuales son percibidas por la comunidad escolar de acuerdo con las dimensiones de funcionalidad, jerarquía o inclusión en la que se identifiquen.

El clima organizacional consta del sentir y la forma en que la comunidad escolar reacciona con los demás, situación que conlleva a convivir de manera afectiva y armónica, cuya orientación es generada por el director del plantel educativo, por lo cual se concluye que: El clima es una construcción y a la vez es el producto de la interacción de variadas dimensiones de la convivencia en la escuela. La forma de gestión del clima escolar es influida por el estilo de liderazgo ejercido por el director del plantel educativo que requiere de asumir en el diálogo la discusión y acuerdos en relación con aspectos prioritarios.

El clima escolar se asocia a la conformación de un ambiente propicio para la enseñanza y el aprendizaje, en el que se identifican distintos componentes, para los cuales se menciona: la calidad de las relaciones e interacciones entre los integrantes de la comunidad escolar, la existencia y difusión de normas y reglas claras conocidas por la comunidad escolar que generen espacios para la participación.

La escuela con un clima escolar adecuado se hace presente en las aulas, en las cuales existe la confianza recíproca entre docentes y estudiantes. A la vez implica un clima laboral permeado de tranquilidad, actitudes democráticas y participativas que contribuyen a desarrollar una convivencia escolar sana, armónica y pacífica.

Es responsabilidad de la gestión del clima en la escuela fomentar la convivencia armónica atendiendo diferentes estrategias, entre las que se mencionan:

Fomentar el sentimiento de pertenencia, es decir, que entre los integrantes de la comunidad escolar exista un ambiente de relaciones basadas en la seguridad y el respeto, reflejando la convivencia escolar armónica.

Promover la organización de la escuela, mediante un plan estratégico de promoción de valores que involucre a estudiantes, docentes y padres de familia, estableciendo un eje dirigido a la convivencia armónica y suscitando actividades complementarias al logro del rendimiento académico como la generación de vínculos afectivos y respetuosos entre los individuos.

Preponderar la buena convivencia entre docentes, debido a que se constituye como base para enseñar con el ejemplo a los demás integrantes de la comunidad escolar.

El estudio del clima organizacional en la escuela, permite conocer las formas de interacción de las personas y las maneras de adoptar cambios para superar carencias o desvíos de los objetivos educativos, a la vez, posibilita identificar aspectos para lograr un clima positivo que permitan la convivencia armónica.

La convivencia es una discusión necesaria en las escuelas para crear condiciones adecuadas para el aprendizaje y el logro de los fines de la educación. Como parte de la gestión del clima escolar no se considera algo semejante a la disciplina o la conducta en las aulas, sino que se constituye en la creación y aplicación de propuestas en favor del desarrollo de sus acciones.

A manera de cierre, es necesario establecer la convivencia escolar con la prioridad de contar con un clima que incluya el diálogo y el trato respetuoso entre la comunidad escolar, debido a que los integrantes del plantel educativo requieren de la motivación y la comunicación que el liderazgo del director genere para favorecer las condiciones del logro de los objetivos propuestos.

Referencias

- Coulon, A. (1995). *Etnometodología y educación*. Barcelona: Paidós.
- Fierro, C., Carbajal, P. y Martínez, R. (2010). *Ojos que sí ven. Casos para reflexionar sobre la convivencia en la escuela*. México: SM.
- Francia, M. (2010). *Incidencia de los modos de gestión en los climas escolares. Una perspectiva micropolítica*. Montivideo: ANEP.
- Hirmas, C. y Eroles, D. (2008). “Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz”. *Lecciones desde la práctica educativa innovadora en América Latina*. Santiago de Chile: OREALC/ Red Regional de Innovaciones Educativas para América Latina y el Caribe.
- Ianni, R. (2003). La convivencia escolar: una tarea necesaria, posible y compleja. Recuperado de: <http://www.oei.es/valores2/monografias/monografia02/reflexion02.htm>.
- Lago, J. (2009). *Liderazgo y motivación en el personal administrativo: partiendo de un sistema de gestión de tipo funcional a un sistema de trabajo por objetivos*. Madrid: Sedisa.

- Lorenzo, M. (1998). Las visiones actuales del liderazgo en las instituciones educativas. En *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Martín, M. (1999). *Participación y clima en el ámbito escolar*. Madrid: Bordón.
- Martiñá, R. (2006). *Cuidar y educar*. Buenos Aires: Bonum.
- Mintzberg, H. (1999). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ortega, R. (1998). *La convivencia escolar: qué es y cómo abordarla*. Sevilla: Consejería de educación y ciencia.
- Reeves, M. (2010). *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*. Santiago de Chile: UC.
- Riveros, G. (2005). *Abordaje del conflicto y convivencia escolar*. Buenos Aires: Conexión Educativa..
- Silva, M. y Araujo, L. (2011). *Ambiente organizacional*. Bogotá: Universidad Libre.